

SALARIO EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN COLOMBIANA

NIDIA ISBBETH CARO ALBARRACÍN

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
AGOSTO DE 2016**

SALARIO EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN COLOMBIANA

NIDIA ISBBETH CARO ALBARRACÍN

Asesor: LUIS ORLANDO PARDO MORENO

**Trabajo de grado para optar al título de profesional en
Administración de Empresas**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
AGOSTO DE 2016**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Decano de la Facultad

Firma primer jurado

Firma segundo jurado

Bogotá D.C., Julio 19 de 2016

Dedicatoria

Al amor de mi vida... MI HIJO.....

Agradecimientos

GRACIAS querido Dios,

Quería solo tomar un minuto y no pedirte nada sino simplemente agradecerte por todo lo que me has dado...GRACIAS por cada minuto, por cada hora, por cada día, por cada semana de vida; por permitirme ser feliz al lado de los que quiero y por permitirme hacer mi sueño realidad, mi carrera.

GRACIAS a mis padres y hermano...

Por haberme dado educación, un hogar donde crecer, equivocarme, aprender y donde adquirí los valores que hoy definen mi vida. Por enseñarme el camino correcto el que esta pavimentado con justicia y esperanza...

GRACIAS a mi hijo...

Por existir, por haber nacido y estar en mi vida eres mi especial tesoro, un regalo de Dios; y aunque tú vida no me pertenezca soy MAMA, ese es mi título más importante en la vida. Gracias por tú apoyo en este proceso de retomar mis estudios después de tanto tiempo.

GRACIAS a mi esposo....

Por apoyarme en mis decisiones, incluso cuando no estabas de acuerdo con ellas, gracias por estar ahí siempre con palabras de optimismo, esperanza, donde todo vale la pena; nos cuesta un poco...pero vale el sacrificio.

GRACIAS...

Tengo la dicha de poder decir que hay a mi lado gente maravillosa que me apoya y desea un camino de éxitos para mi vida.

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	1
Problema de investigación.....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación.....	5
Marco de referencia.....	9
Antecedentes	9
Marco teórico	9
Marco legal.....	12
Planteamiento de la hipótesis.....	14
Diseño metodológico	14
Empresas destacadas para trabajar en Colombia	18
Grupo Bancolombia	22
Bavaria	25
Caja de Compensación Familiar Compensar	26
Ecopetrol	27
Mapfre Colombia.....	31
Grupo Nutresa	34
Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A.	36
Proexport Colombia	38
Surtigas S.A. ESP.....	40
Telefónica - Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP	44
Análisis.....	46
Matriz de análisis sobre empresas consultadas	48
Recomendaciones	49
Recomendaciones principales	49
Recomendaciones secundarias.....	51

Sugerencias adicionales	52
Bibliografía	55

Tabla de gráficas

pág.

Gráfico 1. Distribución por sectores de las mejores empresas para trabajar en América Latina	21
--	----

Tabla de figuras

pág.

Figura 1. Dimensiones usadas en la evaluación de Great Place to Work	19
Figura 2. Actividades promovidas al interior del Grupo Bancolombia.....	24
Figura 3. Modelo de formación Mapfre Colombia.....	32

Resumen

Por el actual documento se busca realizar una aproximación a la aplicación del concepto de salario emocional, desde la evaluación de las políticas de bienestar laboral de empresas con operación nacional, que se han destacado por ser de los mejores lugares para trabajar en el país. Para esto se analizaron diferentes documentos elaborados por dichas empresas en los que se incluyen las políticas de bienestar laboral y responsabilidad social desarrolladas, en lectura conjunta con las recomendaciones que al respecto brinda *Great Place to Work*®. A partir de esto, se establece un panorama con el que se sugiere la implementación de políticas de salario emocional en otras organizaciones o profundizarlas en los casos que ya se vengán implementando.

Palabras claves: Salario emocional, cultura organizacional, bienestar laboral, *Great Place to Work*®.

Abstract

The current document is an approach to the application of the concept of emotional salary, from evaluating labor welfare policies of companies with national operations, which have distinguished as being of the best places to work in the country. For this, various documents produced by those companies in which labor policies developed welfare and social responsibility, are included in joint reading with recommendations about Great Place to Work® offers were reviewed. As of this, a route with the implementation of policies of emotional salary suggested by other organizations or deepen in cases that have already come implemented is established.

Keywords: emotional salary, organizational culture, labor welfare, Great Place to Work®.

Introducción

La organización en el orden de la economía moderna, viene avanzando en el ámbito de la supervivencia competitiva que no solo le significa tener los mejores productos o servicios en comparación con quienes son sus rivales directos o indirectos, sino también en poseer el mejor talento humano o por lo menos uno altamente cualificado, con el fin de hacer más fácil la obtención de sus intereses.

Bajo este panorama, la empresa moderna que pretende ser exitosa en el desarrollo de sus actividades, ha puesto interés no solo en establecer criterios y políticas internas de calidad, sino también en contar con un talento humano cualificado, que le permita operacionalizar de la mejor manera las tareas y actividades que se señalan en sus políticas de calidad. Con lo anterior no se pretende sostener que el talento humano está limitado exclusivamente a los objetivos de las empresas para el desarrollo laboral, sino que por el contrario, las personas son parte estructural en el diseño y cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales.

Al respecto, autores como Michel Porter y Elizabeth Teisberg (2006), plantean la necesidad de que las empresas se enfoquen en conseguir personas integralmente productivas; en cuanto esto les brinda una mejor eficacia operacional, por lo que consecuentemente, se sugiere que las organizaciones le apuesten a atraer y mantener el talento humano, algo que no necesariamente está condicionado a que la organización logre darles a sus empleados el mejor salario

económico, sino que también, puede estar sujeto a que ésta logre brindar una retribución no económica, que afiance los lazos afectivos entre la organización y el colaborador.

En lo que respecta a la organización colombiana, el trabajo de Sandra Idrovo (2006) recoge la percepción de más de 1.200 dirigentes de organizaciones públicas y privadas, a los que se les preguntó acerca de la conciliación de lo laboral, con lo personal y lo familiar, en términos de flexibilidad, apoyo, beneficios y servicios, que en últimas llegan a ser un componente esencial del salario emocional. La conclusión a la que llega la autora, es que aunque existen incentivos laborales en la organización colombiana que van más allá de lo netamente económico, aún falta profundizar en las medidas que le brindan un bienestar al trabajador, muchas de ellas pudiendo ser aplicadas a través del salario emocional.

Desde esta perspectiva el siguiente documento pretende recoger a partir de una revisión documental, las acciones adelantadas por diversas organizaciones colombianas en materia de bienestar laboral, validando hasta qué punto existe en las mismas una cultura empresarial orientada por el salario emocional. Por ello, es importante indagar qué es y los alcances del salario emocional aplicado a la organización, a su vez evaluar como ésta se ha aplicado en diversas empresas del país.

Para lograr una mejor identificación de actividades, las empresas seleccionadas son empresas que se destacan por brindar a sus empleados

buenas condiciones laborales que hacen que los mismos se sientan satisfechos con la organización. Se espera que en su parte final la presente investigación brinde un panorama generalizado y mucho más concluyente de en dónde está y hacia dónde va la organización colombiana en materia de salario emocional.

Problema de investigación

La organización colombiana está expuesta a los dilemas que propone la organización moderna en términos de desarrollo del talento humano, como también de competitividad y productividad en el marco del desarrollo de su objeto social. Sin embargo no puede desconocerse que existen falencias en la promoción del desarrollo humano que le dificulta a la organización colombiana potencializar su talento humano, en el marco del cumplimiento de sus objetivos organizacionales y la competitividad que propone la economía moderna (Hernández; Naranjo & Álvarez, 2007).

Es importante evidenciar que parte importante de las organizaciones exitosas en Colombia y en el mundo, han promovido de manera fuerte en empleados y colaboradores sus valores organizacionales en conjunto con su misión y visión, lo que les ha permitido generar lazos de apropiación y sentido de pertenencia reduciendo la posibilidad de fuga de talentos. Por su parte, Leonel Arias, Liliana Portilla y Juan Carlos Castaño (2008), reafirman esta apreciación, señalando que muchas de las organizaciones que han logrado consolidar políticas de entornos laborales sólidos, han promovido incentivos laborales no

específicamente de tipo monetario, que les ha permitido retener también de manera exitosa su cliente interno.

Es en tanto pertinente validar la manera como la organización en Colombia ha desarrollado beneficios no monetarios para sus trabajadores, y en este sentido, responder a la pregunta; ¿Qué tipo de acciones se ejecutan en las organizaciones colombianas, en materia de bienestar laboral entendiendo su componente de salario emocional?

Objetivo general

Describir la manera como en destacadas empresas colombianas, se han establecido políticas de bienestar laboral que van en línea con el desarrollo de una política de salario emocional en el marco del desarrollo de sus intereses organizacionales.

Objetivos específicos

Identificar las diferentes políticas de bienestar laboral de organizaciones colombianas que hayan tenido éxito en el bienestar laboral y retención del cliente interno.

Verificar hasta que punto las políticas de bienestar laboral adelantadas por destacadas empresas colombianas, pueden alinearse con lo que se propone como el desarrollo de actividades en torno al salario emocional al interior de las organizaciones.

Establecer una serie de orientaciones que puedan darse a las organizaciones colombianas, en materia de salario emocional para que estas puedan tener mejores estándares en la consecución y la retención del talento humano.

Justificación

Las organizaciones en el mundo han hecho de sus valores o principios organizacionales, directrices de gestión organizacional, enfatizando en la necesidad de que las personas que son parte de la organización o comienzan a ser parte de la organización, los acojan como normas orientadoras sobre las cuales desarrollar su actividad. La importancia y éxito de los valores organizacionales, radica en la interiorización por parte de los integrantes, de tal manera que logren generar una identidad que conlleven a un sentido de pertenencia para con la organización (Gabel-Shemuelia, Yamadaa y Dolanb, 2013).

Por lo mismo es pertinente para las organizaciones el conocer acerca de cómo se logran mejores entornos laborales, como se consigue y se retiene el mejor talento, como se mejora la productividad y como se hace más competitiva no solo a la empresa sino a las personas que trabajan en ellas. Parte importante del éxito organizacional depende de la manera como sus trabajadores interiorizan los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la manera como se logra estos mejores entornos laborales, Colombia no está rezagado, aunque tampoco es el más sobresaliente, en la comparación con los demás países de la región. Al respecto, la organización

Great Place to Work® indica en su estudio de 2015, que del total de empresas consultadas en 20 países de América Latina, Colombia tiene el 9% de las mejores empresas para trabajar en la región, superada solo por Brasil, México y Perú, que sumados llegan a tener el 49% de las mejores empresas para trabajar en América Latina, que principalmente son de los sectores de servicios financieros, manufactura y producción, y del sector de las TIC.

De manera que Colombia no se encuentra rezagada respecto a la región, pero tampoco ocupa una posición privilegiada. Por lo mismo es importante avanzar en establecer mecanismos gerenciales por medio de los cuales se pueda lograr mejorar la posición de Colombia no solo con la intención de quedar mejor posicionados en la región, sino que fundamentalmente se logre dar al trabajador colombiano mejores lugares de trabajo.

La herramienta que en este caso se propone como parte de las acciones a seguir para lograr mejores entornos laborales, es la de la promoción del salario emocional, como mecanismo que logre generar mejores climas laborales y en esta medida retener aquel talento que más le convenga a la organización, generando una ganancia por doble vía, en la medida que no solo está logrando aumentar su productividad, sino que a su vez está llevando a que se cuente con las mejores personas dentro de la organización.

Lo que se propone en tanto es elaborar una revisión documental, que dé cuenta de las prácticas de bienestar laboral de un grupo de empresas, y a partir de las mismas verificar cuales se sujetan a lo que se desarrolla en el concepto de

salario emocional, con esto, lograr establecer una serie de recomendaciones que sirvan a las empresas que quieran fortalecer su calidad laboral por la vía del establecimiento de políticas de salario emocional. Las empresas desde las cuales se hace la revisión son empresas que se han sido destacadas entre 2011 y 2015 por Great Place to Work® como mejores empresas para trabajar, pertenecientes al sector público y privado, empresas de servicios y de consumo masivo. Las empresas que se pretenden evaluar son diez, donde resultó más fácil el acceso a la información que para el propósito de este documento se quiere conocer, estas son:

- Grupo Bancolombia
- Bavaria S.A.
- Caja de Compensación Familiar – Compensar
- Ecopetrol
- Mapfre Colombia
- Grupo Nutresa
- Fondo de Pensiones y Cesantías – Porvenir
- Proexport Colombia
- Surtigas S.A. ESP
- Telefónica Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP

Lo que se evidencia es que en términos generales, es mínima la información que puede obtenerse en referencia a la manera como empresas como las mencionadas, han logrado lugares de trabajo en los cuales sus empleados se

sienten a gustos, de allí la pertinencia de desarrollar este documento, que le sirva de referencia a aquellas empresas que ven dentro de sus problemáticas internas, fenómenos tales como la rotación de personal, la insatisfacción de sus empleados o que ven como personas talentosas, deciden migrar a otras compañías buscando mejores condiciones laborales, entre las que se incluye el clima laboral.

Marco de referencia

Antecedentes

La competitividad se ha puesto en los últimos años como un determinante de la permanencia y crecimiento de la empresa no solo en Colombia sino en cualquier economía abierta. Por lo mismo las empresas se han empeñado en ser más competitivas y productivas, no obstante no debe desconocerse que el logro de estos objetivos, depende de la manera como los trabajadores llevan a cabo sus actividades.

Por lo mismo, las organizaciones les han apostado a fortalecer sus estrategias de retención del talento humano, sin embargo, es importante revisar hasta qué punto y qué organizaciones han adelantado tareas en este sentido, señalando a su vez los impactos que la misma ha tenido en términos de salario emocional.

Marco teórico

Muchas organizaciones han hecho de sus valores o principios organizacionales, directrices de gestión organizacional y en ese sentido se hace énfasis en la necesidad de los que son parte de la organización o comienzan a ser parte de la organización, los acojan como normas orientadoras sobre las cuales delimitar su actividad.

La importancia y éxito de los valores organizacionales, radica en la interiorización por parte de los integrantes de la organización, de tal manera que logren generar un sentido de identidad para con los mismos, que conlleven a un sentido de pertenencia para con la organización (Gabel-Shemuelia, Yamadaa y Dolanb, 2013).

Los valores organizacionales son en tanto, una de las estrategias por las cuales se puede medir la capacidad del talento humano de una organización y ser herramienta de uso para la dimisión de los conflictos en el marco del surgimiento de los mismos, que puedan identificarse como negativos para la sana convivencia y desarrollo organizacional.

Es importante evidenciar que muchas de las organizaciones exitosas, vinculan a sus empleados y colaboradores con sus valores organizacionales, en conjunto con su misión y visión y esto les ha permitido que los mismos sean apropiados, y se dé un sentido de pertenencia que reduce la posibilidad de que un colaborador se sienta mal en lo que hace y en tal medida sea propenso a generar algún tipo de conflicto.

Sin embargo lo que a su vez también se ha evidenciado es que muchas de las organizaciones que han logrado consolidar políticas de entornos laborales sólidos, han promovido a su vez incentivos laborales, en muchas ocasiones no monetarios, que han permitido retener aún más el cliente interno. Las nuevas formas de gerencia han visto en el incentivo y reconocimiento de las actitudes y aptitudes de sus colaboradores, un muy buen ejercicio de consolidación de una

fuerza laboral estable y comprometida con la organización, de tal manera que se logren los resultados corporativos esperados.

El anterior concepto es parte referencial del salario emocional, el cual puede explicarse como una estrategia, por la cual se logra potencializar el talento humano al interior de la organización, en la medida que cada colaborador trabaja de manera más a gusto y en tal sentido logra ser más productivo en el desarrollo de sus actividades (Gómez, 2011).

Señala adicionalmente la autora, que estos factores no monetarios, son los necesarios para lograr satisfacción del colaborador en la organización, la pretensión es que haya una comodidad al interior de la organización, que los mismos se sientan identificados con los valores y objetivos corporativos, generando un diferencial no solo con las demás empresas del gremio, sino con cualquier otra compañía de otro sector. Gómez (2011), señala cinco aspectos sobre los cuales deben trabajar las empresas, para lograr dichos entornos satisfactorios;

1. Factores de desarrollo profesional y relacional. Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.

2. Factores de compensación psicológica. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.

3. Factores de conciliación familiar y personal. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.

4. Factores de retribución variable y fija. Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactores como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.

5. Factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral. (p. 7)

El salario emocional es en tanto una buena práctica de manejo del talento humano, por medio del cual se puede lograr darle un sentido diferencial a la organización; es evidente que muchas personas permanecen en sus empresas porque logran identificar entornos laborales agradables y amenos con sus necesidades básicas e intereses personales, lo cual conlleva a una mejor actividad en términos de resultados productivos (Gómez, 2011).

Marco legal

El salario emocional se circunscribe en las políticas de la Responsabilidad Social Empresarial RSE, encontrando su fundamento primario en las normas internacionales que logran conjugar las principales necesidades de desarrollo sustentable;

La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento. (Pereira y Gil, 2002, p. 139).

No obstante, esta definición no ha sido acogida en nuestro país, aun cuando sí por la Organización de las Naciones Unidas ONU y la Organización Internacional del Trabajo OIT, que desde 1976 ha adelantando gestiones por medio de un grupo de trabajo, en busca de la participación activa de las empresas, en la consecución del progreso económico y social de las naciones.

Las empresas que se quieran certificar en el país en este aspecto, deben acudir a la certificación SA8000 vigente desde 1997, por parte de la Social Accountability Internacional (SAI), que incluye acuerdos internacionales sobre derecho laboral, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

Esta norma, resulta medianamente abstracta en lo que refiere a RSE, por lo cual posteriormente se da paso a la ISO 26000 sobre RSE, la cual está basada en los contenidos de la ISO 14000, cuyo propósito refiere a la certificación en el cumplimiento de las normas ambientales de las organizaciones.

Es así, que existe un proyecto de ley 70 de 2010, que tiene por objeto incentivar y valorar las actuaciones social y ambientalmente responsables que tienen las empresas del país y reconozcan la importancia social y ambiental dentro de sus objetivos misionales y continuar con lo previsto en los artículos 58 y 333 de la Constitución Política de 1991 sobre este tema, asignando deberes y responsabilidades a los representantes legales de organizaciones y empresas, creando el consejo de RSE, encargado de propiciar un espacio institucional de apoyo y gestión que mejora el rol de los actores sobre el tema en todo el territorio

nacional, establece sanciones para las empresas orientadas a darle eficacia directa a la ley, y habilita la acción de cumplimiento para responsabilidad social empresarial.

De acuerdo a esto, se puede afirmar que la Responsabilidad Social empresarial es un componente de desarrollo social que en Colombia aun viene desarrollando y afianzando, ya que la legislación sobre RSE en Colombia, ha quedado limitada y esto hace que no se pueda definir claramente la efectividad legislativa, teniendo en cuenta que es una vía alterna necesaria de sostenibilidad económica, social y ambiental.

Planteamiento de la hipótesis

La hipótesis que se plantea, sostiene que en Colombia la implementación de mejores prácticas de salario emocional en la organización, puede llevar a que se establezcan mejores climas laborales y mejora en la cultura organizacional, fortaleciendo así la competitividad y la productividad de las empresas.

Diseño metodológico

El presente documento parte del desarrollo de un trabajo cualitativo, basado en la consulta de teoría relacionada con el tema de investigación propuesto y fuentes documentales de las empresas objeto de evaluación. Su desarrollo parte de un análisis es descriptivo en el que se detalla los procesos que adelantan 10 compañías en Colombia en lo que refiere a bienestar laboral y su relación con el salario emocional.

Es a su vez, una investigación propositiva en cuanto como resultado final también se espera que se elaboren una serie de recomendaciones para que la organización colombiana, pueda conseguir mejores entornos laborales, que la caractericen como un lugar agradable para trabajar. La investigación se desarrolla, desde lo formulado en el documento de Oscar Villareal y John Landeta (2010), en el que se establecen cinco fases de desarrollo y ejecución de una investigación de ciencias económico-administrativas. Las cinco fases que se esperan abarcar son las siguientes;

1. Identificación de los objetivos y problema de investigación:

Se parte de establecer el problema de investigación con el fin de diseñar los objetivos y propósitos que se esperan desarrollar a lo largo del documento, elaborando de manera precisa el marco referencial y el marco conceptual por el cual se delimita la investigación temáticamente.

2. Revisión de literatura, formulación de marco conceptual y de referencia:

Es necesario desarrollar una revisión teórica por medio del cual sea posible conocer el contenido temático profundamente; para esto, es importante la exploración de la literatura referente al salario emocional y a partir de la misma, elaborar un marco conceptual donde se asociaron las categorías referentes a la puesta en práctica de una política de salario emocional al interior de las organizaciones.

3. Definir instrumentos y recursos investigativos:

Parte fundamental de los documentos usados en el presente trabajo investigativo, son documentos de las organizaciones sobre las cuales se aspira captar la información referente a como logran ser lugares de trabajo en los cuales las personas se sienten bien trabajando.

Como ya se mencionaba, las empresas objeto de estudio son diez organizaciones colombianas, o multinacionales con operación en Colombia; Bancolombia, Bavaria, Compensar, Ecopetrol, Mapfre Colombia, Grupo Nutresa, Porvenir Proexport, Surtigas y Telefónica Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP, las cuales organizaciones han sido destacadas por la organización *Great Place to Work®*, como mejores empresas para trabajar en Colombia.

El levantamiento de esta información se consolidara en un capítulo, sobre el cual se podrán establecer varias hipótesis preliminares, estas, se evaluarán en conjunto con la revisión documental de fuentes primarias y secundarias, lo que permitirá elaborar las recomendaciones del contenido del documento resultado del trabajo.

4. Recolección de la información:

La consecución de la información se hace desde la recolección de documentos elaborados por las empresas involucradas, en los cuales se plasma para los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, las acciones adelantadas por las mismas en materia de salario emocional.

5. Análisis de la información:

A partir de la información recogida y una vez consolidada, se constituirán dos apartados del documento, sobre el cual se establecerán las conclusiones y recomendaciones precisas, que se esperan sean oportunas para toda organización, que desee tener una mejor cualificación como lugar de trabajo.

Empresas destacadas para trabajar en Colombia

Al momento de hablar de mejores lugares para trabajar debe hacerse una referencia directa a *Great Place to Work*®, fundada en 1991 cuyo eje fundamental se sustenta en la calificación, valoración y desempeño de las mejores empresas para trabajar en el mundo. Su trabajo pasa por reconocer que los climas laborales de las empresas son diferentes en ocasión al sector económico, allí factores como el comportamiento financiero del sector son relevantes, dado que aquellas en donde hay un mayor dinamismo económico, existen más recursos para invertir en el talento humano.

Sin embargo, *Great Place to Work*® utiliza tres fuentes de información distintas en la recopilación y análisis de la información; el cuestionario a la gerencia *Culture Audit*®, el cual responden las directivas de la empresa, la encuesta de empleados *Trust Index*®, que la responden los colaboradores y una serie de cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas en donde se indaga a los colaboradores sobre cómo la empresa efectúa acciones de bienestar laboral.

Las tres fuentes por medio de las cuales se obtiene la información, buscan abarcar cinco dimensiones del entorno laboral, siendo la credibilidad la dimensión principal del modelo, dado que en esta se sustenta la confianza que existe entre las diferentes jerarquías, al igual que al interior de la jerarquía. A partir de esta dimensión, se puede validar el intercambio que al interior de la organización no

solo existe de la información, sino también de los objetivos e intereses organizacionales.

Como segunda dimensión se halla el respeto, por medio de la cual se puede evalúa la conciliación de lo personal con lo laboral, la tercera dimensión es la imparcialidad, por la que se busca validar temas como trato justo y equidad, en un cuarto lugar está el compañerismo, y en el quinto lugar está el orgullo, que evidencia el orgullo por el trabajo, por el grupo de trabajo y por la organización, estas dimensiones se evidencian a continuación;

Figura 1. Dimensiones usadas en la evaluación de Great Place to Work



Fuente: Great Place to Work (2014).

Las dimensiones que se mencionan anteriormente son la base del modelo *Great Place to Work®*, por medio de las cuales, se identifican las oportunidades y debilidades de una organización. El trabajo ofrecido por la organización, se extiende a su vez a ayudar a las empresas a generar planes de acción que mitiguen o fortalezcan las observaciones dadas en cada organización.

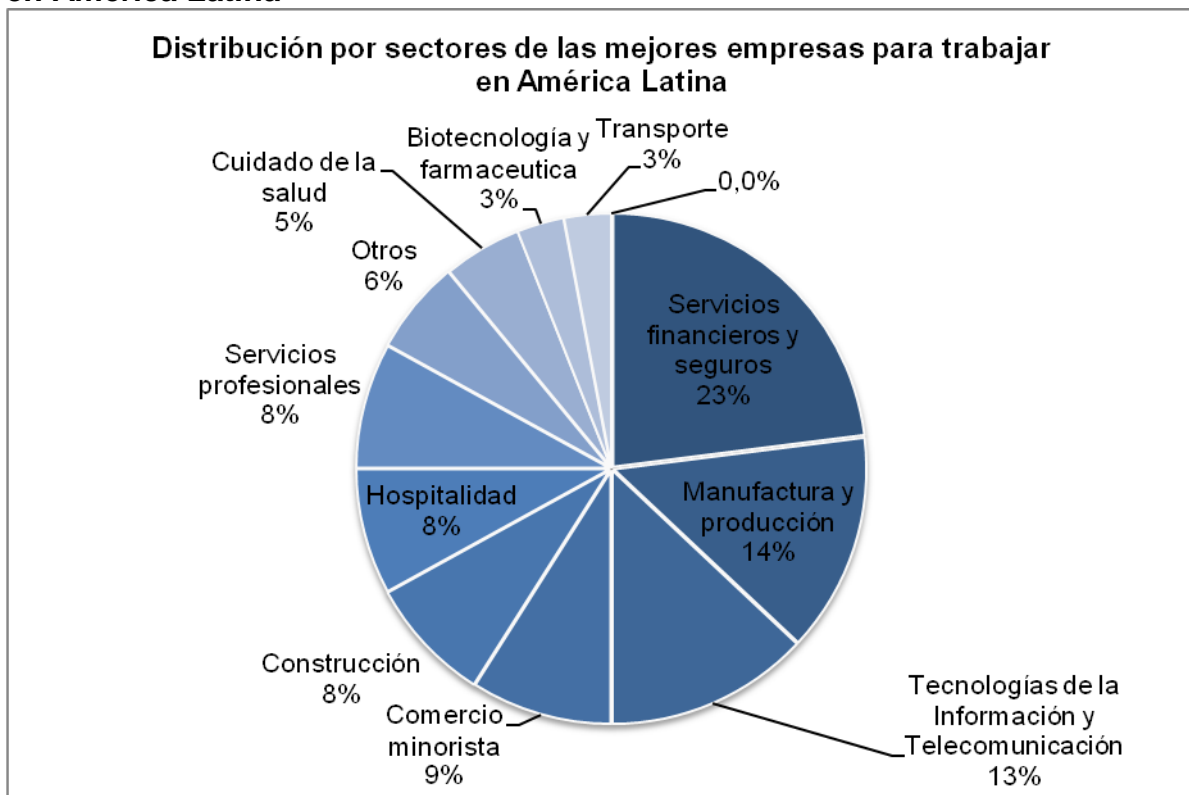
Para el caso de Colombia, en sus informe 2015 sobre las mejores empresas para trabajar en América Latina, la organización resalta que las mejores multinacionales para trabajar con operación en Colombia son; Microsoft en el primer lugar, seguido de Telefónica, ubicada en el ranking regional en el segundo lugar, BELCORP ubicada en el noveno lugar, Atento puesto diecisiete, Novartis puesto dieciocho, Roche en el puesto diecinueve, Yanbal puesto veinte, DHL puesto veintiuno, y Falabella puesto veinticinco.

Así, de las 25 mejores para trabajar en América Latina en 2015, 9 hacen presencia en Colombia, esto hace evidente algo que ya se mencionaba y es que Colombia no es la mejor plaza para trabajar en la región en cuanto a bienestar laboral, pero tampoco está rezagada. Al revisar las 25 mejores empresas nacionales que cuenten con más de 500 colaboradores para trabajar en la región, Colombia coloca dos empresas; Aseguradora Solidaria de Colombia Entidad Cooperativa en el puesto siete, COOSALUD EPS en el puesto 15. Para el caso de las 25 pequeñas y medianas empresas, son 5 las que se posicionan; Hocol en el séptimo lugar, Fondo Nacional de Garantías FNG en el noveno lugar, CARVAL en el puesto diez, Construcciones El Cóndor S.A. en el dieciséis lugar y PROCOLOMBIA en el puesto veinticinco. Para los años 2012, 2013 y 2014, también se habían clasificado en el mismo Surtigás, Terminal de Contenedores de Cartagena –Contec–, RBM Redeban Multicolor, Caja de Compensación Familiar Compensar y Palermo Sociedad Portuaria.

El panorama del cual se intuye que Colombia está por encima de la media regional, evidencia por otra parte que las empresas de servicios son las que más

logran satisfacer a sus empleados en términos de bienestar laboral. Esta es una tendencia que se mantiene acorde con lo que se refleja en la región, donde de las 100 mejores empresas para trabajar, un 23% pertenecen al sector de servicios financieros y seguros;

Gráfico 1. Distribución por sectores de las mejores empresas para trabajar en América Latina



Fuente: Great Place to Work (2015).

De las diez empresas seleccionadas para ser evaluadas en el presente documento, seis fueron mencionadas anteriormente; Telefónica, Mapfre (Andiasistencia también en Colombia), Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir, Caja de Compensación Familiar Compensar, Fiducoldex Proexport Colombia, Surtigás, por su parte, y en lo que respecta a

Bancolombia, Bavaria, Ecopetrol, Grupo Nutresa, fueron seleccionadas ya que las mismas aparecen en informes de Great Place to Work de años anteriores.

A continuación se elabora una breve descripción de las mismas en lo que corresponde a actividades y programas de bienestar laboral. Con esto se pretende recoger elementos en común y destacar los diferenciales, que hacen también de estas empresas lugares destacados para trabajar. El ejercicio finaliza con una análisis, que se pretende sirva a cualquier organización interesada en el fortalecimiento del bienestar laboral de sus equipos de trabajo.

Grupo Bancolombia

El Grupo Bancolombia es uno de los grupos financieros más fuertes en la región de América Latina, con presencia en 9 países de la región; Colombia de donde es originario, y Miami en los Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Islas Cayman, Puerto Rico, Costa Rica, Panamá y Perú, pasan por la lista de lugares de presencia del grupo.

En su Informe de Gestión Empresarial Responsabilidad Corporativa del año 2014, la empresa destaca ser escogida como la empresa privada con mejor reputación en Colombia según el Monitor Empresarial Merco, al igual que la distinción como la mejor empresa privada para trabajar en Colombia. En el informe, se señala adicionalmente el trabajo caracterizado por las relaciones de confianza, el desarrollo del talento humano sus colaboradores, en sinergia con el de sus familias.

Una de las estrategias trazadas, es la de la estructuración del Instituto de Liderazgo, por medio del cual se pretende preparar a los líderes para que desarrollen sus habilidades conversacionales y fortalecer las competencias organizacionales. A partir de un plan de contenidos formativos con un carácter vinculante a ascensos, ofreciendo también para ello becas y cursos de extensión. En aspectos adicionales el informe señala;

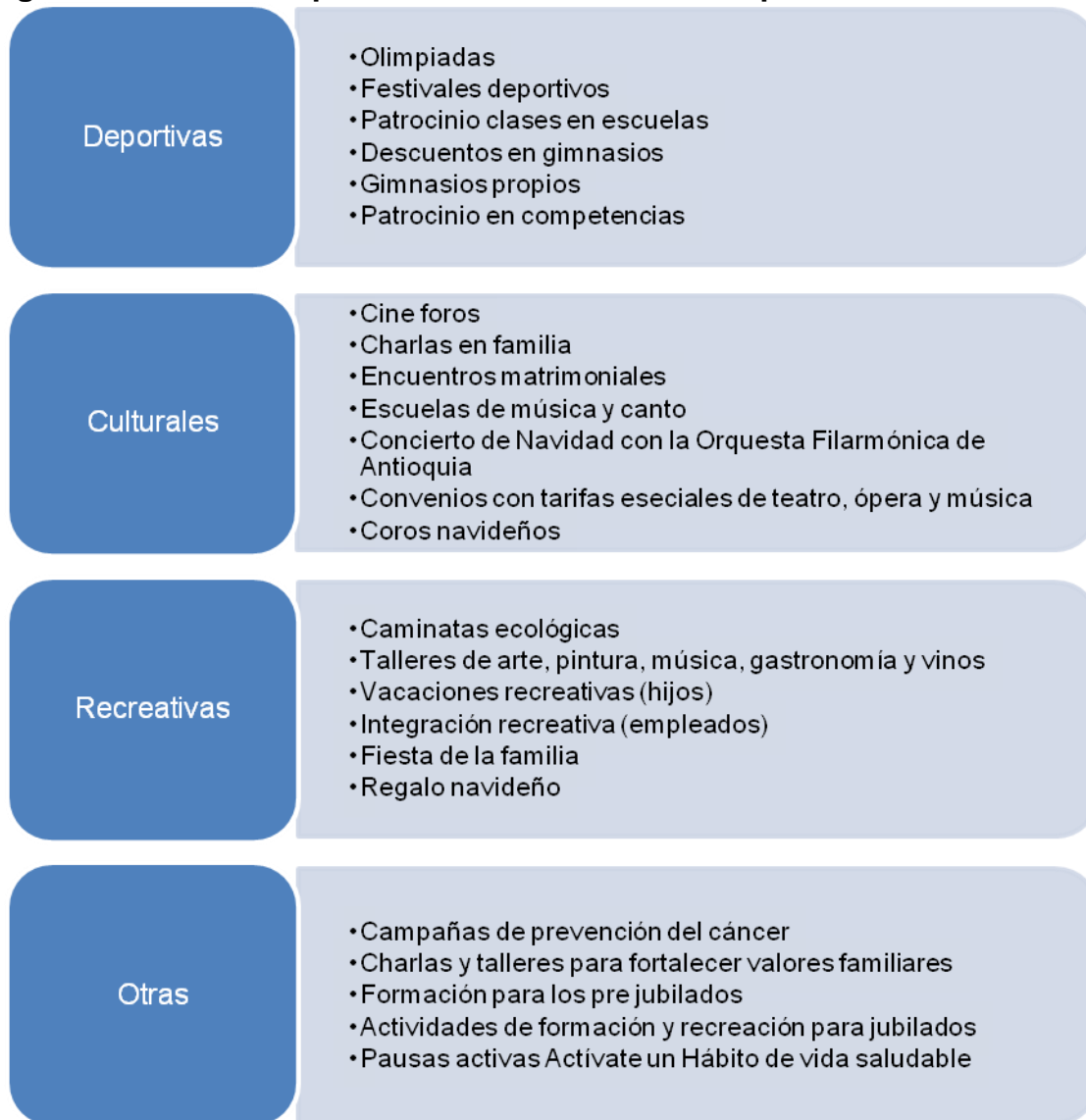
Orientándonos a propiciar un mejoramiento en el ambiente laboral, en donde los colaboradores desarrollen su trabajo manteniendo un equilibrio físico, mental y emocional, fomentando el auto cuidado, los estilos de vida saludables y el equilibrio vida personal-laboral, creamos la Gerencia de Calidad de Vida. Como primeros resultados de esta área, realizamos la evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial Laboral en la que tuvimos una participación de 18.035 empleados, información útil para implementar planes de acción, promoción y prevención de la eliminación o mitigación de los factores de riesgo. Por otro lado, el reconocimiento y la gratitud hacen parte de nuestra cultura; de esta manera diseñamos e implementamos un nuevo modelo de reconocimiento orientado a incentivar a los colaboradores desde el ser y el hacer. (Grupo Bancolombia, 2015)

Otra de las actividades desarrolladas fue el taller LiderEs el cual conto con la presencia de 3.155 colaboradores de distintas regiones de Colombia, como también de trabajadores del Perú, por medio del cual se buscó fortalecer el aspecto de formación a colaboradores, en el marco del desarrollo del talento humano.

Los programas de bienestar, con una inversión cercana a los 5.800 millones de pesos, se orientaron a la promoción de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, en este sentido se adelantaron actividades en el ámbito deportivo,

cultural, recreativo y otras áreas, que impactaron de manera positiva no solo en la percepción de las personas que trabaja allí, sino evidentemente en la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, desarrollando actividades tales como;

Figura 2. Actividades promovidas al interior del Grupo Bancolombia



Fuente: Grupo Bancolombia (2015).

La compañía así se destaca por contar con una amplia variedad de actividades, que le permiten al trabajador sentirse más a gusto con la compañía, sumando como valor agregado que varias de las actividades pueden desarrollarse

también en conjunto con el grupo familiar, logrando así, una mayor empatía entre empresa y colaborador.

Bavaria

Con el eslogan Cultura Sostenible, el Informe de Desarrollo Sostenible 2014 de Bavaria, pretende visibilizar una cultura que rebasa de lo netamente interno de la compañía, para ser una compañía solidaria con los requerimientos sociales de su entorno y en este sentido, profundizar sus acciones afirmativas en materia de Responsabilidad Social Empresarial, desde la óptica de los Derechos Humanos, al respecto el informe señala;

La empresa garantiza a sus 4.977 trabajadores un ambiente de confianza, en el cual puedan desarrollarse como seres humanos integrales, espacios que les permitan tener un alto sentido de pertenencia, para lograr un entorno basado en la equidad y el respeto por el individuo. (Bavaria, 2014, p. 21).

Dentro de las cifras que se destacan en el informe están la capacitación al 81% del grupo de vicepresidentes y directores, en temas referentes a Derechos Humanos, más de 150 personas entre proveedores y personal externo fue también capacitado en esta temática. La inversión total en formación llegó a ser del orden de los 9.522 millones de pesos, los empleados directos acumularon en promedio 45,2 horas por persona, llegando esta valor a ser de 85,5 horas para proveedores/persona.

Los años de antigüedad promedio de los colaboradores que llega a ser de 9,3 años, un índice de rotación que alcanza el 12,2% anual. Por otra parte se establecieron acciones encaminadas a lograr un equilibrio entre la vida personal y la vida profesional de los colaboradores, en este sentido, se implementaron horarios flexibles, se desarrollaron actividades encaminadas a lograr una mayor integración de los trabajadores con sus familias, se adecuaron espacios físicos de la compañía para el cuidado personal, entre otras disposiciones;

La nueva sede para la Dirección de la compañía, inaugurada en julio del 2013, ha permitido el desarrollo de iniciativas adicionales para lograr balance y calidad de vida de los trabajadores, tales como: programas de cuidado personal (peluquería y gimnasio dentro de las instalaciones), programas de salud ocupacional, programas de apoyo a empleados (mensajero para diligencias personales, sala de lactancia, lavadero de vehículo) y capacitaciones en temas no laborales. (Bavaria, 2016, p. 21)

Así las cosas, uno de los elementos a destacar más fuertes de Bavaria, es la inversión en formación de sus colaboradores en temas laborales y no laborales, que enriquecen no solo la satisfacción personal, sino también el compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores para con la compañía. Otro elemento también a destacar, es el desarrollo de actividades extra-laborales al interior de la compañía, con consentimiento de la misma.

Caja de Compensación Familiar Compensar

Uno de los elementos claves a destacar de la Caja de Compensación Familiar Compensar, es el hecho de que es una de las pocas empresas

colombianas que ha logrado la Certificación EFR, como una empresa familiarmente responsable. Esta certificación adquirida en 2011, habla de la empresa como una organización que a través de sus políticas de bienestar laboral y desarrollo del talento humano, ha logrado conciliar lo laboral con el bienestar familiar de sus colaboradores.

Para lo mismo, ha establecido cuatro frentes estratégicos, que se reflejan en su Informe de Gestión y Sostenibilidad 2014 y que responden a su vez al ciclo de negocio de la organización. El primer frente es el de bienestar, desde el cual se adelantan acciones orientadas a la alimentación, eventos, alojamiento, recreación, educación, deporte, subsidio, y desarrollo y promoción de la vivienda.

El segundo frente es el de la salud, desde el cual presta sus servicios y brinda aseguramiento. En el tercer frente esta lo financiero, desde él se brinda oportunidades de crédito, convenios y alianzas y por ultimo está el frente de proyectos sociales. Quizás uno de los factores de éxito de Compensar es que por el objeto del negocio, le queda más fácil brindar a sus empleados actividades de diversión y esparcimiento, que les permite, sentirse más cómodos con lo que laboralmente le brinda la empresa.

Ecopetrol

Hoy en día Ecopetrol es una de las empresas con mayor preferencia en cuanto a lugares para trabajar en el país, hecho que está fuertemente influido, por su alta compensación económica en materia salarial, ya que el salario mínimo al

interior de la organización, duplica el salario mínimo legal vigente; por ejemplo para 2013, este se encontraba en \$1.359.387, cifra pactada a su vez en la Convención Colectiva de Trabajo 2009-2014.

Sin embargo, debe afirmarse que esta compensación salarial se encuentra acorde con los promedios salariales del sector, hecho que hace que no solo Ecopetrol sino que cualquier empresa del sector de los hidrocarburos, este en la capacidad de brindar a sus empleados ingresos monetarios, por encima de otros sectores de la economía nacional.

Aun así, uno de los elementos que logra darle un diferencial a Ecopetrol sobre otras empresas del sector, es la calidad de empresa estatal, hecho que hace que sus funcionarios de carrera, tengan pocas intenciones de preferir otra compañía para trabajar, por ello el plan carrera, es uno de los principales incentivos de la compañía, para hacer retención del talento humano.

Sumado al plan carrera, vienen otros beneficios adicionales que se les brinda a los colaboradores de la organización, como lo es el continuo aprendizaje, teniendo para ello al interior de la organización, una universidad corporativa, que se suma a otras entidades de educación asociadas. La educación que se brinda no es solo técnica en referencia a las competencias laborales, la organización también brinda capacitación en formación como lo es en liderazgo componente también del Programa Integral de Liderazgo Organizacional PILO.

Otro elemento que a su vez colabora en el hecho de que Ecopetrol sea un buen lugar para trabajar, es que desde el año 2006, Ecopetrol haga mediciones de

su clima laboral sujeto a la metodología internacional del Instituto Great Place To Work (GPTW), teniendo una medición de 59,9 en 2013, el cual está por debajo de la meta propuesta para este año que correspondía a 66 puntos. Para la consecución de esta meta, la empresa puso en marcha el Plan de Transformación de Ambiente Laboral, en el cual se definieron cuatro componentes:

- Liderazgo y comunicación
- Intervención por áreas
- Intervención en la percepción y en la cultura colectiva
- Aseguramiento de condiciones laborales críticas

Aun cuando la meta en el indicador no se alcanzó, se destaca el que se haya hecho acompañamiento y seguimiento a 171 líderes de las diferentes áreas de la compañía, quienes lideran a 3.703 trabajadores, a través del programa de liderazgo organizacional (PILO). Sin embargo, el área de talento humano de la compañía señala que los programas que más impacto han tenido del Plan Nacional de Bienestar, son; Programa de Reconocimiento a la Excelencia, Programa Familia – Empresa y Gotas de Experiencia, a través de los cuales, se ha premiado la gestión ejemplar de quienes trabajan en la organización, como también se ha logrado vincular a las familias de los colaboradores, en actividades organizadas por la compañía, siendo la educación, un componente esencial de vinculación;

Uno de los beneficios más destacados es el reconocimiento por parte de Ecopetrol del 90% de los gastos de matrícula y pensión de los hijos de los trabajadores y pensionados, desde la etapa preescolar hasta la terminación

de la carrera profesional, así como tarifas fijas de apoyo para útiles y transporte (...). A 31 de diciembre de 2013, se encontraban disfrutando del plan educacional 14.455 hijos de trabajadores y pensionados. (Ecopetrol, 2014: 290)

Adicionalmente la empresa brinda permisos y licencias extendidas, es el caso de licencia de maternidad, que la compañía extiende a su vez la licencia a los padres, que se extiende tres días más a los que la ley estipula. Súmese a este grupo de beneficios, el contar con 12 clubes que prestan servicios de bienestar, recreación, prácticas deportivas y actividades culturales a los colaboradores y sus familias.

Existe también un trabajo en la conciliación de la vida laboral y la vida personal, en el que se incluye formación en finanzas personales y aspectos tributarios, talleres de parejas y talleres de formación para cuidadores de niños, y talleres de orientación profesional, que son dictados por profesionales internos o externos, contratados por la compañía.

Son cerca de 30.000 millones de pesos los que anualmente invierte Ecopetrol para contar con esta cantidad de servicios, lo cual hace más claro por qué la empresa tiene una alta preferencia laboral. Aun cuando la empresa tenga también la presión de tres organizaciones sindicales coexistentes; USO, ADECO y SINDISPETROL, la inversión en su gente es demasiada buena, lo que hace que sea un modelo de bienestar laboral, difícil de igualar.

Mapfre Colombia

De las empresas mencionadas hasta el momento, Mapfre Colombia es la única que tiene un 100% de personal contratado directamente por la compañía, lo cual es muy bien visto no solo por las personas que trabajan al interior de la organización, sino por quienes externamente pueden dar su apreciación sobre la compañía.

Tiene a su vez uno de los índices de rotación más bajos de las empresas estudiadas, 9.8%, el cual también resulta siendo un indicador positivo para la compañía. Uno de los principales determinantes de este hecho, es la promoción interna la cual funciona muy bien en la compañía;

MAPFRE COLOMBIA favorece la promoción y la movilidad interna, ya que repercute en mayor satisfacción y motivación de los empleados de la plantilla, en la disminución del tiempo de adaptación al puesto de trabajo, en oportunidades de desarrollo para los empleados, en la creación de perfiles polivalentes y en un conocimiento más global de la Entidad. Para MAPFRE la movilidad interna es la principal fuente de reclutamiento. Existen procedimientos automatizados que permiten que los empleados tengan información diaria de las vacantes y puestos de nueva creación que surgen en la empresa. El proceso de movilidad interna de MAPFRE es transparente y de fácil acceso para nuestros empleados. (Mapfre Colombia, 2015)

La evaluación es un criterio fundamental que usa la compañía para contar con el personal más cualificado, siendo este usado para conectar a los empleados con el Plan Estratégico de la Organización, dado que a partir de la evaluación, se busca potenciar las fortalezas identificadas y trabajar las áreas de mejora. En línea

con el desarrollo profesional de quienes trabajan al interior de la organización, el área de talento humano tiene como objetivo;

- Fortalecer el capital humano de la empresa, a través del desarrollo de conocimientos, habilidades y comportamientos.
- Alinear las actuaciones de los empleados al Plan Estratégico.
- Desarrollar el talento de la organización.

La formación se convierte así en un factor fundamental que no solo logra darle a la compañía una mayor cualificación en su personal, sino también logra involucrar a los empleados con los objetivos estratégicos trazados por la organización, lo que conlleva a que exista un mayor sentido de pertenencia y por ende comodidad con el clima laboral. Este es un objetivo trazado en el Modelo de Formación;

Figura 3. Modelo de formación Mapfre Colombia



Fuente: Mapfre Colombia (2015).

Con este modelo de formación, la compañía ha logrado profundizar en la cultura empresarial MAPFRE, logrando integrar a su vez personas de diferentes procedencias geográficas y funcionales. La formación, ha permitido aumentar el grado de cualificación de las personas en la organización, facilitándoles los procesos de movilidad interna (funcional y geográfica) y promoción, diferenciales de la compañía, que la llevan a ser un buen lugar para trabajar.

Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa, es una empresa colombiana con presencia de producción y distribución en trece países de la región, siendo así, uno de las industrias alimenticias más fuertes de la zona. Parte de su éxito, ellos mismo lo reconocen que radica en el cuidado de la gente que trabaja para el grupo, en cuanto son la parte fundamental de que se les reconozca como una organización competitiva;

En Grupo Nutresa la gestión del talento humano es uno de los focos estratégicos en los que centramos nuestra actuación, convencidos de que las personas son la principal fuente de ventaja competitiva.

Por esta razón, la oferta de valor a nuestros colaboradores está orientada a:

Promover ambientes de trabajo cercanos, seguros, flexibles y abiertos al cambio, que faciliten su trabajo.

Desarrollar un liderazgo que inspire a ser mejor persona y profesional.

Propiciar el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Brindar oportunidades de desarrollo integral.

Fortalecer una cultura de comunicación, participación y reconocimiento, basada en el respeto, la confianza y sensibilidad por el ser humano.

Respetar los derechos humanos, en un contexto de apertura a la diversidad e inclusión. (Grupo Nutresa, 2015)

Es a través de estas tareas, que el Grupo Nutresa ha logrado establecerse como una de las mejores empresas colombianas, para trabajar en el ramo de alimentos, gracias a que logra identificarse como una empresa que se preocupa porque sus empleados puedan conciliar su entorno laboral y su entorno familiar, a partir de la promoción de actividades de crecimiento profesional y esparcimiento familiar;

los resultados de Merco Personas Colombia 2012, nos ubican dentro de las cinco mejores empresas para trabajar. Los empleados destacan nuestra capacidad para contribuir en su calidad de vida laboral, la imagen y reputación de la empresa, el comportamiento ético y ejemplar de los líderes y las posibilidades de progreso y desarrollo. (Grupo Nutresa, 2014)

Parte de este reconocimiento, está basado en la implementación del modelo de liderazgo del Grupo Nutresa “Entorno Competitivo Social y Sostenible”, el cual se fundamenta en tres dimensiones que son; liderazgo personal, gestión y resultados y competencias de relación, las cuales se relacionan directamente con la visión estratégica, la cultura y el proceso-estructura.

Con la inversión en la gente, que pasa por la suma de 6.300 millones se ha logrado adelantar gestiones en diferentes actividades de bienestar laboral que incluye el apoyo en educación formal e informal, que les permita a los colaboradores tener mejores herramientas de conocimiento, para el desarrollo de sus actividades.

Adicionalmente la compañía viene adelantando programas como el de Vive con Sentido, por medio del cual busca ser una organización saludable, en la que

se brinde a sus empleados intervenciones en temas de riesgo cardiovascular; Corazones Responsables, por medio de actividades específicas de prevención. A través de esta gestión, el Grupo Nutresa ha logrado consolidar grupos de trabajo más satisfechos con sus entornos laborales.

Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A.

En el año 2013, la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., fue reconocida como la quinta mejor empresa para trabajar en el país, reconocimiento que la empresa afirma, es el resultado de la inversión de \$ 1.300 millones de pesos en el bienestar de sus empleados, a través del programa Gestor de Talentos, al respecto la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. (2014) afirma;

A partir de 2013, Porvenir cuenta con un modelo de gestión del talento humano denominado Gestor de Talentos. De la mano con una plataforma tecnológica adecuada, aporta el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía y apoya la construcción y desarrollo de equipos de alto desempeño.

Durante el año se implementaron talleres para todos los niveles de la organización, orientados al entrenamiento en las diferentes etapas del seguimiento a la gestión, lo que ha permitido interiorizar el modelo entre líderes y sus equipos de trabajo.

El modelo permite gestionar indicadores y metas específicas, medibles, alcanzables, realistas y oportunas, lo que facilita valorar el desempeño de cada funcionario, fortalecer sus competencias y generar planes de

desarrollo individual, a través de la fijación de objetivos corporativos e individuales. (p. 53)

El fortalecimiento del talento humano pasa por la promoción laboral a través de la Universidad Porvenir, en la cual se logra capacitar y brindar formación en competencias a todos los colaboradores de la compañía, como también a sus familiares, con una inversión que llega a los 1.450 millones de pesos.

Adicionalmente se vienen adelantando alianzas con otras entidades de educación como lo es el SENA, en la que se desarrolla el programa de Alta Gerencia con el INALDE. Por otra parte, en la Universidad Javeriana se desarrolló un diplomado dirigido a analistas, consultores y directivos, en la que participaron 120 funcionarios.

Sumado están los programas de tecnología en Gestión Empresarial, Contabilidad y Finanzas, que tomaron funcionarios en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali, en los que se logró una asistencia de más de 150 funcionarios de la compañía. A parte, se logró el grado de más de 16 tecnólogos en el programa de Pensiones y Cesantías, los cuales desarrollaron su práctica al interior de la organización.

En el documento Informe de generación de valor social de 2013, elaborado por la compañía, destaca también los programas de formación transversal; programas de formación técnica en las Vicepresidencias y Regionales, conferencias lúdicas, conversatorios sobre la compañía, cursos e-learning de cumplimiento, cátedras Porvenir.

Se señala adicionalmente, que se logró la segunda promoción de la Especialización en Consultoría de Inversiones, a su vez se dio la promoción de la Carrera en Pensiones Obligatorias, programa formativo en mejores competencias en asesoría y venta de sus productos y servicios. Igualmente se lanzó el beneficio del crédito del fondo educativo en alianza con FESAP, con un desembolso de 192 millones de pesos, que significaron 139 créditos.

De esta manera la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., ha logrado generar en sus empleados una imagen fundada en la importancia de la formación de talentos, lo cual se convierte en un muy buen elemento, por el cual sus trabajadores la destacan como un lugar cuyo entorno laboral es satisfactorio.

Proexport Colombia

Proexport Colombia, hoy PROCOLOMBIA, es una de las pocas empresas públicas colombianas que cuenta con un reconocimiento de Great Place to Work, reconocimiento del que goza, por contar con un clima laboral que sus funcionarios reconocen como bueno, sujeto a la política de bienestar de la entidad.

En el documento *Evaluación de los resultados de Proexport, en términos de su desempeño como promotor de las exportaciones, el turismo internacional y la atracción de inversión extranjera directa; así como su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de la economía global para encontrar nuevos nichos de mercado, y su articulación con las políticas del gobierno nacional del sector de*

comercio exterior, las firmas consultora que realiza el estudio, Oportunidad Estratégica y Econometría Consultores (2012), destacan principalmente, la innovación de los procesos y de los funcionarios que los ejecutan, como diferenciador de la entidad, de lo cual se puede inferir su condición de buen lugar para trabajar al respecto se señala;

Proexport es una organización orientada a resultados en la que existen metas establecidas para todas las áreas y todos los funcionarios; se ha implementado un sistema de compensación variable que está ligado al cumplimiento de dichas metas. El sistema de compensación variable ha generado incentivos para que los funcionarios del Fideicomiso reaccionen con mayor agilidad y sincronización ante cualquier cambio en el mercado, ya que siempre están pensando en superar los obstáculos que se presenten para cumplir las metas. Ningún otro ente del Estado colombiano posee un modelo semejante. Desde la perspectiva de los expertos externos a Proexport, este es un esquema de funcionamiento innovador. (p. 244).

Aun así, otro punto clave que debe rescatarse de lo anterior, es que el esquema de compensación económica de la entidad, puede ser más determinante al momento que un trabajador coloca a Proexport como un buen lugar para trabajar, debe resaltarse que la compensación económica variable, es un elemento que poco se da, en las entidades públicas.

Sin embargo, retomando el tema de la innovación, el documento señalado que consulta con los funcionarios de la entidad acerca del entorno laboral, si bien destaca la innovación como una característica clave del mismo, no desconoce la necesidad de seguir avanzando en este aspecto;

Con respecto al recurso humano aún se tienen varios retos. Como se observa en los resultados de los instrumentos de innovación, se requiere un mayor esfuerzo por tener procesos de entrenamiento y educación en innovación así como en desarrollar competencias como la inconformidad con el status quo o la decisión. Proexport está trabajando para poder ofrecer esto en su área de Talento Humano con el proyecto de Universidad Corporativa (p. 285).

Las firmas consultoras destacan así, la necesidad de fortalecer el entrenamiento y la educación, que desde la repaso ya de otras empresas, resulta siendo clave para el logro de entornos laborales agradables, ahora debe señalarse que el estudio reseñado, fue elaborado en 2012, y el reconocimiento a la compañía se da en 2013, puede por lo mismo inferirse, que este fortalecimiento educativo, sea un aspecto clave para que Proexport Colombia, haya sido seleccionada en 2013, como un buen lugar para trabajar.

Surtigas S.A. ESP

Que Surtigas, sea uno de los mejores lugares para trabajar no es un reconocimiento, es algo que se vive a diario, en el ambiente de trabajo, con los compañeros, en el trato recibido... Somos una familia, por eso la gente se enamora de la empresa” (Surtigas, 2015, p. 51).

La anterior frase pronunciada por Linda del Castillo, Coordinadora del Fondo de Empleados de Surtigas, recoge parte importante del diferencial que hace que la compañía, sea reconocida como un buen lugar para trabajar. El talento humano, es fundamental para la organización, reconociéndolo como actor imprescindible, para el logro de sus objetivos organizacionales.

Surtigas cuenta en estos momentos con la certificación de Empresa Familiarmente Responsable, lograda a partir del logro de la armonía, entre lo laboral y lo familiar de los colaboradores, fundado en la consecución de calidad de empleo, buen ambiente laboral y desarrollo de competencias.

Con una inversión de 810 millones de pesos, Surtigas (2015), según el Informe de Sostenibilidad, logró adelantar 19.252 horas de formación en todas las áreas de la compañía, en función de sus responsabilidades y en línea con los objetivos estratégicos trazados por la compañía. Adicionalmente, se trazaron estrategias en evaluación laboral con evaluaciones en 360°, aplicadas de manera online, aplicadas no solo al personal de colaboradores, sino también a proveedores y clientes.

A partir de los resultados arrojados en estas evaluaciones, la compañía realiza retroalimentaciones con las cuales diseñan los Planes Integrales de Desarrollo –PID–, que se ejecutan en el año posterior, así se determina cuáles son los campos a fortalecer a través de la formación que se consigna en el Plan Anual de Capacitación de la empresa.

Otra de las actividades adelantadas por la compañía es el programa Surtilíder, con el cual se busca robustecer las capacidades de los colaboradores en áreas de; “auto liderazgo, comunicación efectiva, coordinación de acciones, estilo de liderazgo, desarrollo de talento, ejecución estratégica, innovación y trabajo en equipo” (Surtigas, 2014: 53), actividades que se llevan a través de un coaching.

La inversión total que la compañía hace en actividades de bienestar laboral suman 10.666 millones de pesos, en los que se incluye los rubros de inversión, protección, económico, educación y equilibrio vida – trabajo, al respecto en el Informe de Sostenibilidad se sostiene;

En 2014, logramos mantener e incrementar el bienestar y el nivel satisfacción de todos los que conformamos la familia Surtigas. Sabemos que la generación de bienestar mejora la productividad y la adhesión de nuestros colaboradores con la gestión de la organización.

Nuestro objetivo es que todos los que integramos Surtigas, mejoremos nuestra calidad de vida y la de nuestras familia, es por ello, que actualizamos y desarrollamos los programas en función de los resultados de las encuestas de clima, benchmarking, los diferentes mecanismos de comunicación con nuestros trabajadores, y con el Pacto Colectivo.

Estos programas cubren integralmente a todos los colaboradores y sus familias, y están basados en 5 ejes de acción, dentro de lo que hemos denominado el Programa MÁS PARA TÍ:

1. Ahorro-Inversión

2. Protección

3. Económico

4. Educación

5. Equilibrio Vida-Trabajo. (Surtigas, 2015, p. 54)

En el informe se destaca como uno de los hitos significativos la conciliación vida/trabajo, que se desarrolla a través de actividades específicas como lo son;

Semana de Adaptación Mama Lactante; en la que las mamás una vez se reincorporan a sus actividades después de la licencia de maternidad, trabajan solo media jornada. Otra de las actividades es, Horarios a la carta; en la que se brindan distintas mallas de horario a los trabajadores para que escojan aquel que mejor se adapta a sus necesidades de vida familia.

Otra de las actividades es la modalidad de Teletrabajo, a partir del cual un grupo de colaboradores trabajan desde su casa, Tarde libre el día de cumpleaños, y Flexibilidad para disfrutar de Eventos Deportivos, en los que se les brinda a los colaboradores flexibilidad en sus horarios para que puedan ver entre otros encuentros deportivos, los partidos de la Selección.

Cabe destacar que el Programa de Bienestar de Surtigas no sólo está orientado hacia los colaboradores, sino que, además ampliamos nuestra cobertura a sus núcleos familiares, a fin de propiciar entornos de tranquilidad, armonía y equilibrio. Se incluyen actividades como vacaciones recreativas para hijos de colaboradores, Día de la Familia, y fiesta fin de año para niños, entre otros. (Surtigas, 2015, p. 54)

El segundo hito significativo es “El Vicio del Ser”, un programa de atención al usuario, en el que a los colaboradores involucrados se les brindó herramientas para cimentar el trabajo en equipo y la integración, a partir de actividades enfocadas en el desarrollo y crecimiento personal, actividades de distensión laboral y la habilitación de espacios de aprendizaje no solamente de conocimientos técnicos, sino también de conocimientos que alimentaran el componente personal, impactando de manera directa en el desempeño laboral.

El tercer hito significativo es el programa “Soy Surtigas... y se me nota”, a través del cual se busca fortalecer las competencias organizacionales, a través de la sensibilización, impactando positivamente su desempeño y la relación con los clientes, marcando así una diferencia competitiva.

Surtigas, se convierte así en una de las empresas más destacada en el desarrollo de actividades asociadas al bienestar laboral y a la retención del talento humano, lo cual la lleva no solo a merecer las distinciones que ha recibido, sino lo más importante contar con un agradecimiento por parte de sus colaboradores, haciéndola un lugar agradable para trabajar.

Telefónica - Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP

Telefónica Colombia, es el resultado de la fusión en 2012 de Colombia Telecomunicaciones (Coltel) y Telefónica Móviles (Movistar). La fusión, que trajo una reestructuración administrativa, financiera y operativa de las compañías, incluyó la reestructuración del talento humano, con miras a la consecución de los nuevos objetivos trazados;

En el 2012 Telefónica asumió el gran reto de transformar la operación en Colombia. La Dirección de Gestión de Recursos Humanos adelantó un proceso de acompañamiento integral a la organización, para pasar de manera rápida y consciente por el proceso de integración, brindándoles herramientas a los colaboradores para afrontar de manera efectiva el nuevo reto” (Telefónica - Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP, 2013, p. 27).

A partir del modelo de Movistar Colombia, que ya venía siendo reconocida como una de las mejores empresas para trabajar, Telefónica adelantó una revisión de estructuras organizacionales, con el fin de acomodarlas con los objetivos organizacionales, adelantando intervenciones en dos flancos, líderes y colaboradores.

Para los primeros la compañía adelantó acciones en formación de liderazgo a través de coaching grupal e individual, a su vez que adelanto trabajos en la consolidación de un equipo primario a partir de talleres de consolidación de equipos. En lo que respecta a los colaboradores, se trabajó en el fortalecimiento del equipo a través de actividades tales como cine-talleres.

Telefónica reconoce que uno de los aspectos que más los lleva a ser destacados como mejor empresa para trabajar, es el sentido de pertenencia de quienes trabajan allí, y de los aportes que los mimos pueden hacer a los consecución de los objetivos organizacionales, al respecto se indica;

“Uno de los rasgos más destacados en la esencia de la cultura, según los resultados de la encuesta adelantada por el Great Place to Work, es el alto sentido de orgullo que las personas sienten frente a la contribución que hacen a la organización” (Telefónica - Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP, 2015: 29).

Telefónica a su vez desarrolla actividades en formación digital y aprendizaje experiencial, por medio de los cuales se fortalecen las competencias y conocimientos. De esta manera la compañía logra consolidar equipos de trabajo, que la referencia como lugares agradables para trabajar.

Análisis

Repasadas las acciones adelantadas por diez compañías en el país en materia de bienestar laboral es importante señalar cuales de ellas son las más significativas a la luz de los planteamientos prácticos del salario emocional, como herramienta de uso para lograr no solo mejores climas laborales, sino también la retención del mejor talento humano.

El salario emocional se entiende cómo una serie de prestaciones y beneficios de parte de la empresa para con el empleado, que van más allá de los que estipula la ley y que tienen con fin último el logro de climas laborales, por medio de los cuales se logre que las personas se sientan bien al interior de las organizaciones y con esto evitar factores de riesgo operativo como la alta rotación de personal o la falta de identificación de este con los objetivos y valores corporativos.

Al respecto Cosimo Chiesa (2013), profesor del IESE señala que en las empresas destacadas por tener buenos ambientes laborales, la recompensa al buen trabajo del colaborador pasa por solo brindar una compensación monetaria, sino es a su vez necesario brindar un reconocimiento que vaya más allá; “felicitar, corregir con tacto, delegar, fomentar el desarrollo de la persona, escuchar con empatía, celebrar éxitos conjuntos y analizar en equipo las razones de un fracaso, preocuparnos por los problemas personales de nuestros colaboradores” (pp. 78).

Por su parte, Justo Villafañe (2013) director MERCO, grupo consultor especializado en evaluar y generar estrategias para la consecución de buenos entornos laborales, señala la necesidad gerencial de hacer de las empresas, lugares donde haya una satisfacción laboral por parte del empleado, en la medida que esto genera mayor productividad y competitividad;

“Hoy en día los responsables de la gestión de los recursos deben ser conscientes de la relevancia del “salario emocional”, definido como calidad de vida, a la hora de incorporar y conservar a los mejores y de optimizar aspectos esenciales como la productividad” (pp. 53).

Desde este panorama a continuación se describe un panorama de las variables más relevantes que identifican a las empresas seleccionadas como generadoras de bienestar laboral, y que van más allá de la compensación económica o de lo que puede referirse a un mandato de ley.

Matriz de análisis sobre empresas consultadas

	Formación en valores corporativos	Formación en Derechos Humanos	Formación en liderazgo	Formación en temas de crecimiento personal	Promoción del crecimiento laboral dentro de la compañía	Becas y cursos de extensión	Universidad o convenio con instituciones de educación	Fortalecimiento de la innovación de los colaboradores	Mitigación de factores psicosociales y de salud laboral	Actividades en el ámbito deportivo	Actividades en el ámbito cultural	Actividades en el ámbito recreativo	Horarios flexibles	Permisos y licencias extendidas	Programas de cuidado personal (espacios físicos de esparcimiento)	Extensión de actividades a familias de colaboradores	Extensión de actividades a proveedores y clientes
Bancolombia	x	N/I	x	x	N/I	x	N/I	N/I	x	x	x	x	N/I	N/I	N/I	x	N/I
Bavaria	x	x	x	x	x	x	x	N/I	x	x	x	x	x	N/I	x	x	x
Compensar	x	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	x	N/I	x	x	x	x	N/I	N/I	x	N/I	N/I
Ecopetrol	x	N/I	x	N/I	x	x	x	N/I	x	x	x	x	N/I	x	x	x	N/I
Mapfre Colombia	x	N/I	x	N/I	x	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
Grupo Nutresa	x	x	x	N/I		N/I	N/I	N/I	x	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
Porvenir	x	N/I	x	N/I	x	x	x	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	x	N/I
Proexport	x	N/I	N/I	N/I		N/I	N/I	x	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I
Surtigas	x	N/I	x	x	x	x	N/I	N/I	N/I	x	x	x	x	X	N/I	x	x
Telefónica Colombia	x	N/I	x	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	x	N/I	N/I	N/I	x	N/I	N/I
Telecomunicaciones S.A. ESP																	

N/I: No identificada. Son condiciones no identificadas, no se puede sostener si en realidad existe o no en la compañía.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se establecen en atención a la información analizada son de tres tipos de acuerdo al número de organizaciones seleccionadas que las aplican, en este sentido a continuación se hacen unas recomendaciones de primer orden, que son aplicadas en por lo menos siete de las organizaciones, unas de segundo orden que son practicadas de 3 a 7 organizaciones y unas de tercer orden que son aplicadas por 1 o 2 compañías exclusivamente.

Recomendaciones principales

Formación en valores organizacionales

Un elemento que se resalta en todas las organizaciones es la inversión en la promoción de los valores organizacionales como elemento vinculante para crear climas laborales propicios y agradables. Dentro de lo referenciado de diferentes compañías, para estas resulta propicio vincular al trabajador con los valores y objetivos organizacionales, propiciando un vínculo de este con la compañía, que vaya más allá del simple desarrollo de una actividad.

En este sentido, el desarrollo de talleres de formación en los cuales se explique a los colaboradores el sentido y fin de los valores organizacionales, de la misión, de la visión de los objetivos trazados a corto, mediano o largo plazo, genera un mejor lazo de amistad entre la compañía y el trabajador, que conlleva a

que este se tenga un mayor sentido de pertenencia, que reduce la independencia de cuanto gane.

De esta manera, hay un logro de salario emocional que hace que el colaborador se afiance más a la organización, por ende lograr mejores resultados operacionales, que derivan del ambiente laboral más propicio que se fomenta, en el cual se trabaja mejor.

Formación en liderazgo

En ocho de las diez compañías evaluadas, se identifica de manera clara la formación en liderazgo organizacional, sin embargo hay unas que la reducen a los cuadros directivos y otras que las replican en todo el personal, esta última forma, es la que más se recomienda en cuanto es una manera de generar proactividad en todas las áreas de la organización.

La apuesta en varias organizaciones, gira en torno a generar líderes internos, como ya se señalaba esto conlleva a una proactividad que hace más fácil tener mejores indicadores de productividad y competitividad. Adicionalmente, en la medida que se generan líderes internos, se logra vincular de manera más clara a estos con la organización, que por encima del ingreso económico, ven este tipo de actividades como escenarios en los que son tenidos en cuenta por la organización, no solo reconociéndoles su desempeño, sino también las posibilidades de ascender más fácil al interior de la organización. Con esto también se logra un crecimiento personal que es gratificante para el trabajador.

Recomendaciones secundarias

Desarrollo de actividades culturales

Se identifica en seis compañías el desarrollo de actividades culturales por medio de las cuales se logra vincular de mejor manera no solo el trabajador sino también las familias de los mismos, lo cual hace que el trabajador sienta que la empresa no se preocupa solamente por el sino también por su entorno personal y familiar.

Conciliar lo laboral y lo familiar/personal

Este segundo grupo de sugerencias se acompañan por la promoción del crecimiento al interior de la organización, brindar una oferta educativa, la mitigación de factores psicosociales que afecten o de salud laboral, actividades en el área deportiva y recreativa y promoción de programas de cuidado personal a través del esparcimiento físico.

Este grupo de actividades tienen un elemento que las identifica casi a todas y es que en ellas se busca integrar en la mayoría de las compañías, a las familias en el desarrollo de dichas actividades. La conciliación entre lo laboral y lo familiar hace parte de este segundo grupo de recomendaciones que se hace a las compañías para que puedan tener mejores entornos laborales, lo cual debe señalarse, también se puede lograr a partir de la Certificación en Empresa Familiarmente Responsable, con la que ya cuentan varias de las empresas mencionadas.

Lo que resulta evidente, es que las personas que ven que en sus compañías se preocupan por sus familias y circunstancias personales, denotan un mayor interés por la permanencia en las mismas, siendo esto un elemento vinculante con lo que es el salario emocional.

Sugerencias adicionales

En este grupo de sugerencias se ubican aquellas que son aplicadas por una o dos compañías y que se convierten en diferenciales de las mismas, por lo mismo un motivante interno para sus empleados, más cuando ven que en otras compañías dichas actividades no se llevan a cabo.

Flexibilidad laboral

Una de las estrategias adelantadas tanto por Bavaria como por Surtigas, es la flexibilización laboral, esta última suma el teletrabajo como opción, por medio de la cual se busca que el empleado de acuerdo a sus necesidades personales y familiares, disponga de una malla de horario disponible, en la cual pueda adecuar un horario en el que se sienta más cómodo.

Es evidente que si un trabajador puede escoger un horario entre una serie de opciones, puede llegar a trabajar más a gusto y con esto ser más productivo, lo cual es positivo para la compañía, siendo este tipo de medida un diferencial de salario emocional, por el que se logre mejores climas laborales.

Licencias y permisos extendidos

Este es el mismo impacto que tiene la habilitación de licencias y permisos extendidos, sobre todo cuando estos son para atender eventualidades familiares, como lo son la licencia de maternidad o paternidad, la celebración del cumpleaños del trabajador o la atención de calamidades familiares. De este tipo de actividades se podría decir que son fomentadoras del ausentismo, sin embargo esto no es así si se tiene en cuenta que lo que se busca es que el trabajador asuma que se le está dando un descanso adicional, a cambio de ser lo suficientemente productivo una vez retorne a su cargo.

Las anteriores serían las sugerencias a hacer a cualquier compañía que opere en el país, que quiera contar con mejores entornos y climas laborales, sabiendo que esto le significa tener una mejor productividad y competitividad, a parte que reduce otras tantas contingencias presentes en la organización moderna como lo es la alta rotación de personal, la falta de identificación del mismo con la compañía, desmotivación y conflictos laborales.

Es claro que se necesita una inversión económica para lograr la consecución de alguna, algunas o todas las recomendaciones propuestas, sin embargo, dicho dinero debe ser visto como una inversión en el talento de la compañía, que redunde en mejores indicadores de productividad. No existe una cifra establecida de cuanto debería ser la inversión en bienestar de las compañías, lo cual conlleva a que se sugiera que este tipo de decisiones de cuanto invertir, se

tome en razón de la relación costo-beneficio y de los objetivos organizacionales que se quieran lograr.

Bibliografía

Arias, L., Portilla, L., Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales: atracción y retención de trabajadores. *Scientia et Technica*, Universidad Tecnológica de Pereira 265-269.

Bavaria S.A. (2014). *Informe de Desarrollo Sostenible 2013*.

Caja de Compensación Familia – Compensar (2014). *Informe de Gestión y Sostenibilidad 2013*.

Ecopetrol (2014). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible 2013*.

Fondo de Pensiones y Cesantías – Porvenir (2014). *Informe de generación de valor social 2013*.

Gabel-Shemuelia, R., Yamadaa, G., & Dolanb, S. (2013). Journal of Work and Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 83-90.

Gómez, R. C. (2011). El Salario Emocional. *Borradores de Administración – CESA* (47).

Great Place to Work (2014). *Lo que debes saber de 2014: reporte Las Mejores Empresas para Trabajar® 2014*.

Great Place to Work (2015). *El poder de la gente: las mejores empresas para trabajar en América Latina, 2015.*

Grupo Bancolombia (2015). *Informe Gestión Empresarial Responsabilidad Corporativa 2014.*

Grupo Nutresa (2015). *Informe Anual de Sostenibilidad 2014.*

Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.

Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios gerenciales*, 22(100), 49-70.

Mapfre Colombia (2015). *Informe Anual 2014.*

Oportunidad Estratégica & Econometría Consultores (2012). *Evaluación de los resultados de Proexport, en términos de su desempeño como promotor de las exportaciones, el turismo internacional y la atracción de inversión extranjera directa; así como su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de la economía global para encontrar nuevos nichos de mercado, y su articulación con las políticas del gobierno nacional del sector de comercio exterior.*

Pereira, L. N., & Gil, A. R. (2002). *La ética de las ONGD y la lógica mercantil.* Barcelona: Icaria Editorial.

Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). Redefining health care: creating value-based competition on results. *Harvard Business Press*.

Surtigas S.A. ESP (2015). *Informe de Sostenibilidad 2014*.

Telefónica – Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP (2013). *Informe de Gestión 2012*.

Telefónica – Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP (2015). *Informe de Gestión 2014*.

Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. 16(3), 31-52.